

## Luottamus yhteistyösuhteissa – Luottamuksen vaikutukset strategisissa alliansseissa

Kandidaatintutkielma  
Matias Kauhanen  
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu  
Organisaatiot ja johtaminen  
Syksy 2019

---

**Tekijä** Matias Kauhanen

---

**Työn nimi** Luottamus yhteistyösuhteissa – Luottamuksen vaikutukset strategisissa alliansseissa

---

**Tutkinto** Kauppatieteiden kandidaatin tutkinto

---

**Koulutusohjelma** Organisaatiot ja johtaminen

---

**Työn ohjaaja(t)** Sari Yli-Kauhaluoma

---

**Hyväksymisvuosi** 2019

---

**Sivumäärä** 28

---

**Kieli** Suomi

---

### **Tiivistelmä**

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää millä tavoin luottamus strategisten allianssien osapuolten välillä vaikuttaa strategisten allianssien suorituskyykyyn. Strateginen allianssi on yritysten välinen yhteistyöjärjestely, jolla tavoitellaan osapuolten strategisten tavoitteiden saavuttamista (Das & Teng, 1998). Strategiset allianssit jakautuvat sopimusjärjestelyillä hallinnoitaviin alliansseihin sekä pääomajärjestelyillä hallinnoitaviin alliansseihin (Kale & Singh, 2009). Luottamus tarkoittaa osapuolen vapaaehtoista valmiutta olla haavoittuvainen toisen osapuolen toimille (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Yritysten välinen luottamus viittaa luottamuksen laajuuteen, jota yrityksen jäsenet kollektiivisesti tuntevat kohti kumppaniyritystään (Zaheer, McEvily & Perrone, 1998).

Das & Teng (2001) jakavat luottamuksen kahteen rakenteelliseen osaan: hyväntahtoisuus luottamukseen ja pätevyys luottamukseen. Hyväntahtoisuus luottamus rakentuu ajan kanssa ja se perustuu siihen, miten oikeudenmukaisesti ja vilpittömästi luottamuksen pyytäjä on menneisyydessä käyttäytynyt allianssikumppaneitaan kohtaan. Pätevyys luottamus perustuu yrityksen lukuisiin kyvykkyyksiin ja resursseihin. Negatiivinen riski jakautuu strategisissa alliansseissa suhde riskiin ja suorituskyykyyn riskiin. Suhde riski viittaa tyydyttävän yhteistyön puuttumiseen ja suorituskyykyyn riski viittaa useisiin yrityksen suorituskyykyyn epävarmuustekijöihin. Havaittu eli subjektiivinen riski perustuu päätöksentekijöiden arvioihin objektiivisen riskin määrästä, joka ei välttämättä vastaa todellista objektiivisen riskin määrää. (Das & Teng, 2001). Hyväntahtoisuus luottamus laskee havaitun suhde riskin määrää ja pätevyys luottamus vastaavasti havaitun suorituskyykyyn riskiä, mutta ne voivat väärin perustein myönnettynä nostaa objektiivisen riskin määrää.

Yritysten välinen luottamus voi olla välttämätön resurssi strategisen allianssin toimivuuden kannalta mutta luottamus riippuvuus vaihtelee korkeasta tarpeesta matalaan tarpeeseen riippuen allianssin muodosta ja rakenteesta. Hyväntahtoisuus luottamuksen sekä pätevyys luottamuksen tarpeet yritysten välisen luottamuksen osatekijöinä vaihtelevat strategisen allianssin muodosta ja rakenteesta riippuen. Yritysten välinen luottamus auttaa strategisia alliansseja hallitsemaan yhteistyösuhteille väistämättömiä konflikteja. Lisäksi Yritysten välinen luottamus vähentää konfliktien voimakkuutta ja laajuutta sekä johtaa konfliktien kokonaismäärän laskemiseen. Yritysten välinen hyväntahtoisuus luottamus ja pätevyys luottamus laskevat strategisiin alliansseihin liittyviä neuvottelukustannuksia. Yritysten välinen luottamus tehostaa myös strategisten allianssien keskinäistä tiedonjakoa ja oppimista ja samanaikaisesti auttaa molempia osapuolia turvaamaan ydinliiketoiminnalle kriittisen tärkeää tietotaitoa ja informaatiota. (Zaheer et al., 1998; Kale, Singh & Perlmutter, 2000).

---

**Avainsanat** Strateginen allianssi, Luottamus

---

## Sisällysluettelo

<b>1. Johdanto .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Strategiset allianssit.....</b>	<b>6</b>
2.1. Strategisten allianssien perusominaisuudet.....	6
2.2. Strategisten allianssien organisoinnin kaksi perspektiiviä.....	8
<b>3. Luottamus .....</b>	<b>9</b>
3.1. Ihmissuhde luottamus ja yritysten välinen luottamus.....	9
3.2. Luottamuksen rakenne .....	11
<b>4. Luottamuksen vaikutukset strategisissa alliansseissa.....</b>	<b>12</b>
4.1. Luottamuksen ja yritysten kohtaamien riskien keskinäinen suhde.....	12
4.2. Luottamus riippuvuus eri yhteistyömalleissa.....	14
4.3. Luottamus ja konfliktien hallinta strategisissa alliansseissa.....	16
4.4. Luottamus ja neuvottelukustannukset strategisissa alliansseissa .....	18
4.5. Luottamus ja tiedonjako strategisissa alliansseissa.....	20
<b>5. Yhteenveto ja johtopäätökset.....</b>	<b>23</b>
<b>6. Lähteet.....</b>	<b>26</b>

# 1. JOHDANTO

Yritysten välisistä strategisista alliansseista on viime vuosikymmenten aikana tullut keskeinen osa yhä useampien yritysten kilpailu ja kasvustrategioita (Kogut, 1991; Parkhe, 1998). Strateginen allianssi on kahden tai useamman itsenäisen yrityksen välinen yhteistyösuhde, johon liittyy resurssien tai kyvykkyyksien vaihto, jakaminen tai yhteiskehitys molemminpuolisesti hyödyllisten tulosten saavuttamiseksi (Gulati, 1995).

Strategisten allianssien suosio strategiana on kasvussa huolimatta siitä, että suuri osa niistä epäonnistuu tavoitteissaan (Dyer, Kale & Singh, 2001). Tutkimusten mukaan jopa 70 prosenttia strategisista alliansseista epäonnistuu. Toisin sanoen, 70 prosenttia alliansseista ei onnistu saavuttamaan emoyhtiöiden tai yritysten itse asettamia operationaalisia tai strategisia tavoitteita. (Bamford, Gomes-Casseres, & Robinson, 2004, artikkelissa Kale & Singh, 2009). Yhä useammat yritykset ovat löytäneet itsensä haastavasta tilanteesta, jossa niillä on tarve muodostaa lisää uusia alliansseja kilpailukykyensä turvaamiseksi, vaikka samaan aikaan on ilmeistä, että strategiset allianssit tuovat mukanaan merkittäviä riskejä (Kale & Singh, 2009). Strategiset allianssit ovat monimutkaisia kokonaisuuksia, joita on viime vuosikymmeninä tutkittu laajamittaisesti. Akateemisesta kirjallisuudesta löytyykin useita eri koulukuntia, jotka kaikki pyrkivät selittämään miten strategisia alliansseja tulisi hallinnoida, jotta ne onnistuisivat toteuttamaan tavoitteensa. Näkemykset muodollisten ja epämuodollisten hallintomekanismien ja resurssien tärkeydestä vaihtelevat tutkijoiden kesken ja tästä näkemysten variaatiosta kiinnostuneena lähdenkin tutkielmassani tarkastelemaan mikä rooli luottamuksella on yritysten välisissä yhteistyösuhteissa vastaamalla tutkimuskysymykseen:

***”Mitä vaikutuksia luottamuksella on strategisissa alliansseissa?”***

Lähestyn tämän tutkielman toteuttamista tarkastelemalla ensin mitä kirjallisuudessa sanotaan strategisista alliansseista ja luottamuksesta, jonka jälkeen vertailen epämuodollisia hallintomekanismeja suosivien tutkimusten argumentteja muodollisia hallintomekanismeja suosiviin. Tuon nämä vertailut yhteen ja teen niiden vakuuttavuuksien perusteella omat johtopäätökseni. Yksi perinteinen näkökulma strategisten allianssien tarkastelemiselle on transaktiokustannusteorian perspektiivi, jonka lähtökohtana on, että yritysjohto käyttää strategisten allianssien organisaatorakenteen muodostamisessa hallintomekanismeja, jotka minimoivat yhteistyösuhteesta

syntyvät kustannukset (Williamson, 1975). Transaktiokustannusteorian näkökulmasta tehdyt tutkimukset puoltavat monimutkaisten sopimusten ja pääomajärjestelyiden käyttämistä allianssien hallinnoinnissa mutta useat tutkijat ovat kritisoineet tämän näkemyksen olevan puutteellinen ja keskittyvän liikaa opportunistiseen käyttäytymiseen ja sen eliminointiin sopimusjärjestelyillä. Transaktiokustannusteorian perspektiivi ei huomioi luottamuksen roolia, joka useiden tutkijoiden mukaan on tärkeä vaikuttaja yritysten välisissä yhteistyösuhteissa (Parkhe, 1998; Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer 1998). Tämä vastakkainen koulukunta väittää luottamuksen toimivan kriittisen tärkeänä elementtinä strategisten allianssien kaltaisten yhteistyösuhteiden hallinnoinnissa ja että luottamus voi oikein hyödynnettynä toimia merkittävänä kilpaedun lähteenä (Gulati, 1995).

Tutkielmani pohjalta voi todeta, että luottamuksella on monia merkittäviä vaikutuksia strategisissa alliansseissa. Yritysten välinen luottamus voi olla välttämätön resurssi strategisen allianssin toimivuuden kannalta mutta luottamuksen tarve vaihtelee riippuen käytössä olevasta yhteistyömallista. Yritysten välinen luottamus voi myös toimia strategisten allianssien kilpaedun lähteenä monista eri syistä. Ensiksikin luottamus laskee strategisiin alliansseihin liittyviä neuvottelukustannuksia. Toiseksi luottamus tehostaa osapuolten välistä tiedonjakamista ja oppimista. Kolmanneksi luottamus auttaa alliansseihin liittyvien konfliktien hallinnassa, vähentää konfliktien voimakkuutta ja laajuutta sekä johtaa konfliktien kokonaismäärän laskemiseen. Luottamus yritysten välillä myös minimoi allianssikumppaneiden opportunistisen käyttäytymisen todennäköisyyden. Lopuksi luottamus laskee yhteistyösuhteen havaittujen riskien määrää. Havaittujen riskien laskeminen saattaa kuitenkin paradoksaalisesti myös nostaa suhteeseen liittyvän objektiivisen riskin määrää, jos luottamus on väärin perustein myönnettyä eikä se ole molemminpuolista.

Lähden tutkielmassani liikkeelle käsittelemällä ensin strategisten allianssien perusominaisuuksia ja niiden organisoinnin eri perspektiivejä. Tämän jälkeen käsittelen luottamuksen eri tyyppejä sekä luottamuksen rakennetta. Neljännessä luvussa keskityn tutkimuskysymykseeni vastaamiseen tuomalla yhteen aikaisemmissa luvuissa käsitellyt strategisten allianssien ja luottamuksen aiheet. Käsittelen neljännessä luvussa ensin luottamuksen ja riskin keskinäistä suhdetta. Tämän jälkeen tarkastelen miten valittu yhteistyömalli vaikuttaa luottamuksen tärkeyteen. Lisäksi tarkastelen miten luottamus vaikuttaa strategisten allianssien konfliktien hallintaan, neuvottelukustannuksiin sekä tiedonjakoon. Lopuksi esitän yhteenvedon ja tutkielmani pohjalta tehdyt johtopäätökset.

## 2. STRATEGISET ALLIANSSIT

### 2.1. Strategisten allianssien perusominaisuudet

Yritysten välisten strategisten yhteistyösuhteiden kuvaamiseen on käytetty useita eri termejä kuten strategiset kumppanuudet, yhteistyöjärjestelyt sekä strategiset allianssit (Spekman, Forbes, Isabella & MacAvoy, 1998). Näitä termejä käytetään pitkälti saman käsitteen synonyymeinä. Tässä tutkielmassa käytän tämän yhteistyösuhteen kuvaamiseksi termiä strateginen allianssi. Strategisista alliansseista ei ole olemassa yhtä ainoata määritelmää. Spekman et al. (1998, s. 748) mukaan ”Strateginen allianssi on läheinen, pitkän aikavälin kaikkia osapuolia hyödyttävä sopimus kahden tai useamman kumppanin välillä, jossa resursseja, tietoa ja kyvykkyyksiä vaihdetaan kunkin kumppanin kilpailuaseman parantamiseksi”. Kyseinen näkemys poikkeaa kuitenkin useiden tutkijoiden näkemyksistä (Gulati, 1995; Das & Teng, 1998) listaamalla ainoastaan pitkän aikavälin sopimukset strategisiksi alliansseiksi. Tämä tutkielma käyttää strategisen allianssin määritelmänään Das & Tengin (1998, s.491) määritelmää, joka ei ota kantaa allianssien ajalliseen keston vaan kuvaa strategisia alliansseja yksinkertaisemmin ”yritysten välisenä yhteistyöjärjestelynä, jolla tavoitellaan partnereiden strategisten tavoitteiden saavuttamista”. Strategiset allianssit voivat sisältää useamman kuin kaksi osapuolta mutta liiallisen monimutkaisuuden välttämiseksi tarkastelen tässä tutkielmassa luottamuksen vaikutuksia vain kahden yrityksen välisten suhteiden kontekstissa.

Yritykset käyttävät strategisia alliansseja monista syistä: hankkiakseen kilpaetua markkinoilla, hyödyntääkseen tai sisäistääkseen yritysrajojen ulkopuolista teknologiaa ja tietotaitoa, hyödyntääkseen skaalaetuja tai jakaakseen riskiä ja epävarmuutta muiden yritysten kanssa (Kale & Singh, 2009). Strategisten allianssien suosio on kasvanut näiden etujen tavoittelun tähden mutta suuri osa niistä päättyy erinäisistä syistä epäonnistumaan tavoitteissaan (Dyer et al., 2001). Tutkimusten mukaan jopa 70 prosenttia strategisista alliansseista epäonnistuu. Epäonnistumisella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että yritykset eivät ole onnistuneet saavuttamaan emoyhtiön tai yrityksen itse asettamia tavoitteita eikä allianssi ole tuottanut tavoiteltuja operationaalisia tai strategisia hyötyjä. (Bamford et al., 2004). Allianssien epäonnistumisprosentti onkin merkittävästi yksittäisiä yrityksiä korkeampi (Das & Teng, 2000). Korkea epäonnistumisprosentti antaa kuvan siitä, että strategisiin alliansseihin ryhtyminen vaatii jo itsessään korkeaa riskinsietokykyä ja Das & Teng (2001) toteavatkin tutkimuksessaan strategisten allianssien hyödyntämisen olevan luonnostaan korkeariskinen strategia.

Yksi keskeisimmistä eroista yksittäisyritysten ja strategisten allianssien välillä on kumppanien väliseen yhteistyöhön liittyvä epävarmuus eli huoli opportunistisesta käyttäytymisestä. Opportunismilla tarkoitetaan oman edun etsimistä vilpillisillä toimilla kuten huijaamisella, informaation vääristelyllä ja yrityskumppaneiden harhaanjohtamisella. Yksin toimivat yritykset eivät joudu huolehtimaan samalla tavalla opportunistisesta käyttäytymisestä koska niillä ei ole yhteistyökumppaneita, joiden toimet voisivat vaikuttaa negatiivisesti yritysten liiketoimintaan. Strategisia alliansseja hyödyntävät yritykset puolestaan altistuvat riskille siitä, että allianssikumppanin toimet perustuvat vilpillisiin aikeisiin. (Das & Teng, 2001). Tätä allianssikumppaneista johtuvaa riskiä kutsutaan suhde riskiksi, jota käsittelen lisää luvussa kolme.

Strategiset allianssit jakautuvat sopimusjärjestelyillä hallinnoitaviin alliansseihin ja pääomajärjestelyillä hallinnoitaviin alliansseihin. Sopimusjärjestelyillä hallinnoitavissa alliansseissa kuten yhteistuotannossa ja yhteistuotekehityksessä osapuolet yhdistävät resurssejaan tai osaamistansa tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi eksplisiittisten sopimusneuvotteluiden mukaisesti. Pääomajärjestelyillä aikaansaadut allianssit jakautuvat vähemmistöosuus alliansseihin, joissa tietty yritys hankkii omistukseensa vähemmistöosuuden toisen yrityksen omasta pääomasta sekä yhteisomistusyrityksiin, joiden tapauksessa yritykset jakavat toisen yrityksen omistajuuden keskenään tai emoyhtiöt perustavat yhdessä uuden tytäryrityksen ja jakavat päätösvalan tasaisesti keskenään. (Kale & Singh, 2009).

Strategisten allianssien elinkaari jakautuu kolmeen eri vaiheeseen, jotka ovat: (1) muodostumisvaihe, jonka aikana yritys valitsee itselleen sopivan yhteistyökumppanin, (2) suunnitteluvaihe, jonka aikana yrityskumppanit perustavat allianssille sopivimman tavan ja (3) muodostumisen jälkeinen vaihe, jonka aikana yritykset hallinnoivat allianssia realisoidakseen arvoa (Schreiner, Kale, & Corsten, 2009). Allianssit tuovat mukanaan useita haasteita ja sopivan hallintotavan rakentaminen onkin ratkaisevassa roolissa allianssin menestymisen pohjustamisessa. Strategisten allianssien hallintomekanismit, joita käsittelen seuraavaksi jakautuvat kolmeen kategoriaan seuraavaksi: (1) omistajuuden jakamisjärjestelyihin eli vertikaaliseen integraatioon, (2) sopimusehto järjestelyihin ja (3) Suhde hallintoon. Vertikaalista integraatiota ja sopimusehto järjestelyitä kutsutaan muodollisiksi hallintotavoiksi ja suhde hallintoa vastaavasti epämuodolliseksi hallintotavaksi. (Kale & Singh, 2009).

## 2.2. Strategisten allianssien organisoinnin kaksi perspektiiviä

Transaktiokustannusten taloustieteestä (TCE) johdettu perspektiivi on suosittu teoreettinen viitekehys, jonka avulla tutkijat ovat tarkastelleet yritysten hallintotapoja. Transaktiokustannusteoriaa mukaileva perspektiivi painottaa omistusjärjestelyiden ja sopimusjärjestelyiden mukanaan tuomia etuja. Tämän perspektiivin mukaan omistajuuden jakaminen yritysten välillä on tehokas hallintotapa kolmen pääsyyn tähden (David & Han, 2004). Ensiksikin jaettu omistajuus linjaa yhteistyökumppaneiden intressit samansuuntaisiksi. Toiseksi pääomajärjestelyt helpottavat hierarkkisen valvonnan toimintaa, mikä puolestaan tekee yllättäviin tapahtumiin reagoimisesta tehokkaampaa. (Kogut, 1988). Kolmanneksi omistajuuden jako osapuolten välillä varmistaa allianssin tuottamien tulojen jakautumisen omistajuustason mukaisesti, mikä puolestaan kannustaa osapuolia tekemään yhteistyötä hyvässä uskossa (David & Han, 2004). Sopimusjärjestelyiden taas väitetään olevan tehokas tapa allianssien hallinnointiin useiden tekijöiden summana. Ensiksikin sopimukset asettavat yhteistyösuhteelle selkeät oikeudet, vaatimukset ja vaaditut tulokset. Lisäksi sopimukset rajoittavat tietovuotoja allianssin ulkopuolelle, suojaavat yritysten aineetonta pääomaa ja määrittelevät ehdot, joiden perusteella allianssi voidaan terminoida. (Reuer & Arino, 2007; Mayer & Argyres, 2004; Poppo & Zenger, 2002).

Edellä käsitellyillä muodollisilla hallintotavoilla on kuitenkin myös heikkoutensa. Useat tutkijat ovat kritisoineet transaktiokustannusteorian liiallista keskittymistä opportunismin minimointiin ja siihen perustuvia näkemyksiä, joiden mukaan edellä mainitut muodolliset hallintotavat ovat ainoat ja oikeat. Tämän vastakkaisen perspektiivin mukaan transaktiokustannusteoria liioittelee yritysten yhdistämisestä ja monimutkaisista sopimusjärjestelyistä saatavia hyötyjä (Poppo & Zenger, 2002). Lisäksi transaktiokustannusteorian perspektiiviä kritisoidaan siitä, ettei se huomioi allianssien menestymiselle kriittistä tekijää: luottamusta (Kale, Singh & Perlmutter, 2000). Tämän perspektiivin pohjalta tehdyt tutkimukset tunnistavat, että monimutkaisissa liiketoimintaympäristöissä toimivat yritykset voivat käyttää vertikaalisen integraation ja monimutkaisten sopimusten korvikkeena tai tukena yritysten välistä luottamusta (Granovetter, 1985). Lisää kritiikkiä transaktiokustannusteoriaa puoltavalla perspektiiville tarjoavat Reuer et al. (2007), joiden tutkimuksen löydöt osoittavat vertikaalisella integraatiolla omistajuuden jakavien allianssien välisten sopimusten olevan aivan yhtä monimutkaisia kuin itsenäisten yritysten väliset sopimukset. Tämä huomio viittaa siihen, että pelkät omistusjärjestelyt eivät riitä transaktiokustannusten vähentämiseen ja että tehokas allianssien hallinto vaatii muodollisten menetelmien tueksi epämuodollisia menetelmiä.



Itseään valvova hallintotapa, josta käytetään myös nimitystä suhde hallintotapa (relational governance) on kolmas tehokkaista allianssien hallinnon mekanismeista. Suhde hallintotapa on yrityksissä työskentelevien ihmisten välille muodostuviin suhteisiin perustuva epämuodollinen hallintomekanismi, joka perustuu luottamukseen, hyväntahtoisuuteen ja maineeseen (Kale & Singh, 2009). Ihmissuhteita hyödyntävällä hallintotavalla on transaktiokustannusteoriaa kritisoivan koulukunnan mukaan omat etunsa, joita useat tutkijat ovat käsitelleet (Ring & Van de Ven, 1992; Gulati, 1995; Kale et al., 2000). Suhde hallinto on riippuvainen suhdepääomaksi kutsutusta resurssista, joka on puolestaan riippuvainen allianssi yritysten työntekijöiden välille muodostuvista suhteista. Nämä ihmissuhteet taas vaativat keskinäistä luottamusta muodostuakseen. (Kale et al., 2000). Suhde hallintotavan ja suhdepääoman vaikutuksia strategisissa alliansseissa käsitellään kattavammin neljännessä luvussa sen jälkeen, kun olen ensin käsitellyt luottamusta luvussa kolme.

### **3. LUOTTAMUS**

#### **3.1. Ihmissuhde luottamus ja yritysten välinen luottamus**

Luottamuksen roolia liiketoimintamaailmassa on ollut hankala määritellä, sillä se on vaatinut luonnostaan yksilötasolle kuuluvan ilmiön ulottamisen organisaatioiden analysointitasolle (Zaheer, McEvily & Perrone, 1998). Luottaminen on interaktio ihmisten eikä organisaatioiden välillä, joten niin sanottua organisaatioiden välistä luottamusta on luonnollisesti hankalampi tutkia. Luottamuksen roolin ymmärtäminen yritysten kontekstissa on kuitenkin tärkeää strategisten allianssien menestymisen kannalta sillä useat tutkijat pitävät luottamusta yhtenä avaintekijänä yritysten välisten yhteistyösuhteiden toimivuuden kannalta (Ring & Van de Ven, 1992). Strategisten allianssien tavoin myös luottamusta on tutkittu ekstensiivisesti, mutta käsitteelle ei kuitenkaan löydy yhtä universaalista määritelmää. Eri tieteenalat ovatkin päätyneet käyttämään toisistaan poikkeavia perspektiivejä ja määritelmiä kuvatessaan luottamusta (Lewicki, Tomlinson & Gillespie, 2006). Käsitteiden moninaisuuden takia Fulmer & Gelfand (2012) korostavatkin viime vuosikymmenen luottamustutkimuksia tarkastelevassa katsauksessaan luottamuksen käsitteen tarkan määrittelyn tärkeyttä kaikissa luottamusta jatkossa käsittelevissä tutkimuksissa. Useimmat tunnetuista määritelmistä näyttävät sisältävän ainakin käsitteen ”haavoittuva” tai ”odotus”. Haavoittuvuus on jonkin arvokkaan menettämisen riski. Luottamus vuorostaan perustuu odotukselle siitä, että toinen

osapuoli tulee käyttäytymään tietyllä tavalla mikä vuorostaan lievittää pelkoa siitä, että yhteistyökumppani käyttäytyisi vilpillisesti (Bradach & Eccles, 1989). Tutkijat, jotka keskittyvät kuvauksissaan vain odotuksen käsitteeseen määrittelevät luottamuksen kaikessa yksinkertaisuudessaan kutakuinkin ”positiivisten odotusten subjektiivisena tilana” (Das & Teng, 2001, s. 255). Mayer et al. (1995, s. 712) kuvaa luottamusta yleisesti hyväksytyssä määritelmässään ”osapuolen valmiutena olla haavoittuvainen toisen osapuolen toimille perustuen odotukselle, että toinen osapuoli tulee suorittamaan tietyn luottajalle tärkeän toimen.”. Tämä kuvaus sisältää sekä haavoittuvuuden, että positiivisten odotusten ulottuvuuden, minkä takia tämä tutkielma käyttää kyseistä määritelmää luottamuksen käsitteenään.

Couch & Jones (1997) tunnistavat tutkimuksessaan kaksi eri luottamus tyyppiä: yleinen luottamus ja suhde luottamus. Yleinen luottamus viittaa yksilön yleiseen asennoitumiseen kohti toisia ihmisiä, joka perustuu yksilön luonteeseen ja menneisyyden kokemuksiin. Yleisestä luottamuksesta poiketen suhde luottamus viittaa tiettyyn henkilöön kohdistuvaan luottamukseen, jonka kanssa luottajalla on jonkinlainen suhde. Tässä tutkielmassa yleisen luottamuksen käsittely pidemmälle ei ole tarpeellista koska tarkastelussa ovat nimenomaan yritysten ja yksilöiden välille kehittyvät luottamussuhteet. Zaheer et al. (1998) jakavat suhde luottamuksen tutkimuksessaan ihmissuhde luottamukseen ja yritysten väliseen luottamukseen. Organisaatioiden välisissä yhteistyötilanteissa ihmissuhde luottamus viittaa luottamukseen, jota yksilö tuntee yksittäisiä kumppaniyrityksen kollegoitaan kohti. Yritysten henkilöstöjen välillä muodostuvien ihmissuhteiden summasta käytetään usein myös nimitystä ”suhdepääoma”. Suhdepääoma perustuu siis luottamukseen. (Kale et al., 2000).

Yritysten välinen luottamus viittaa luottamuksen laajuuteen, jota yrityksen jäsenet kollektiivisesti tuntevat kohti kumppaniyritystään. Tämän näkemyksen mukaan ihmissuhde luottamus perustuu henkilökohtaisella tasolla tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Yritysten välinen luottamus puolestaan rakentuu kolmen tekijän summana. Ensinnäkin yritykset voivat rakentaa yritysten välistä luottamusta asettamalla itsensä vapaaehtoisesti asemaan, jossa allianssikumppanin opportunistinen käyttäytyminen olisi tälle haitaksi. Välttämällä opportunistista käyttäytymistä ja asettumalla vastavuoroisesti haavoittuvaan asemaan voi allianssikumppani rakentaa luottamusta osapuolten välillä. Toinen yritysten välistä luottamusta rakentava tekijä on tunnollinen yhteistyösuhteen sitoumusten kunnioittaminen. Kolmantena tekijänä toimii yritysten henkilöstöjen välillä muodostuvien luottamussuhteiden summa eli suhdepääoma. Vaikka yritysten välinen luottamus saattaakin vaikuttaa ihmissuhde luottamusta merkittävämmältä tekijältä kaupallisessa vaihdannassa,

ei niitä tule kuitenkaan nähdä toisistaan erillisinä ilmiöinä sillä ne omaavat positiivisen toisiaan täydentävän vaikutuksen. (Zaheer et al., 1998).

### **3.2. Luottamuksen rakenne**

Tutustuessani useisiin eri luottamusta käsitteleviin tutkimuksiin ilmeni erittäin nopeasti se, että luottamus ei ole yksittäinen konsepti vaan se koostuu pikemminkin useasta eri ulottuvuudesta. Madhok (1995) tarkastelee tutkimuksessaan luottamuksen roolia yritysten välisissä suhteissa ja tunnistaa luottamuksen koostuvan kahdesta osatekijästä: rakenteellisesta tekijästä ja käyttäytymistekijästä. Rakenteellinen tekijä viittaa oletukseen, jonka mukaan yhteistyökumppani ei tule käyttäytymään opportunistisesti keskinäisen panttivankitilanteen takia. Keskinäisellä pankkivankitilanteella viitataan tilanteeseen missä vertikaalinen integraatio on yhdenmukaistanut osapuolten intressejä. Keskinäisessä panttivankitilanteessa yritykset joutuvat tekemään ennakkositoumuksen kumppanilleen pääoman muodossa mikä puolestaan vähentää opportunistisen käyttäytymisen riskiä koska yritykset ovat huolissaan investointinsa kannattavuudesta (Pisano, 1989, artikkelissa Kale et al., 2000). Käyttäytymistekijä puolestaan viittaa varmuuteen joka yrityksellä on kumppaninsa rehellisyydestä ja luotettavuudesta (Madhok, 1995).

Madhokin (1995) jako vastaa Gulatin (1995) näkemystä, joka tosin käyttää hieman erilaisia termejä: pelotteeseen perustuva luottamus ja tietoon perustuva luottamus. Käyttäytymistekijää muistuttava tietoon perustuva luottamus viittaa varmuuteen toisen osapuolen rehellisyydestä ja se muodostuu yritysten välillä, kun ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään, oppivat toisistaan ja kehittävät vastavuoroisuuden normeja (Zaheer et al., 1998). Rakenteellista tekijää muistuttava pelotteeseen perustuva luottamus perustuu käytössä oleviin hallintomekanismeihin kuten jaettuihin omistuosuuksiin ja sopimuksiin. Nämä hallintomekanismit vahvistavat yrityksen uskoa siitä, että allianssikumppani ei tule käyttäytymään opportunistisesti johtuen todennäköisesti syntyvistä kalliista seuraamuksista (Gulati 1995). Ringin (1996) mukaan luottamus on joko haurasta tai sitkeää. Hauras luottamus on laskelmallista, kun taas sitkeä luottamus perustuu käsitykseen toisen osapuolen hyvántahtoisuudesta. McAllister (1995) puolestaan jakaa luottamuksen havainto luottamukseen ja affektiiviseen luottamukseen. Havainto luottamus perustuu laskelmallisuuteen ja affektiivinen luottamus perustuu hyvántahtoisuuteen ja vastuullisuuteen.

Tutkijat käyttävät toisistaan poikkeavia termejä kuvatessaan luottamuksen rakenteellisia osia kuten edellisestä kappaleesta ilmenee. Tietyt ydinpiirteet kuten jako objektiivisiin arvioihin ja subjektiivisiin käsityksiin näyttävät kuitenkin löytyvän useimmista vartenotettavista luottamuksen viitekehyksistä. Das & Teng (2001) esittävät hieman edellä mainituista viitekehyksistä poikkeavan määritelmän luottamukselle. Tämä yritysten kohtaaman riskin tarkasteluun suunniteltu viitekehys jakaa luottamuksen hyvántahtoisuus luottamukseen ja pätevyys luottamukseen. Hyvántahtoisuus luottamus rakentuu ajan kanssa ja se perustuu siihen, miten oikeudenmukaisesti ja vilpittömästi luottamuksen pyytäjä on menneisyydessä käyttäytynyt allianssikumppaneitaan kohtaan. Pätevyys luottamus perustuu yrityksen lukuisiin kyvykkyyksiin ja resursseihin, kuten pääomaan, fyysisiin resursseihin, teknologiaan ja markkinavoimaan. Lisäksi aikaisemmat onnistuneet allianssit auttavat rakentamaan pätevyys luottamusta toisen osapuolen silmissä. Hyödynnän edellä avattuja luottamuksen rakenteellisia osia luvussa neljä, kun käsittelen luottamuksen vaikutuksia strategisissa alliansseissa.

## **4. LUOTTAMUKSEN VAIKUTUKSET STRATEGISISSA ALLIANSSEISSA**

### **4.1. Luottamuksen ja yritysten kohtaamien riskien keskinäinen suhde**

Luottamuksen ja yritysten kohtaamien riskien voidaan nähdä olevan erottamattomasti toisiinsa liittyneitä strategisissa alliansseissa (Das & Teng, 2001) mutta tämän suhteen luonne on monimutkainen ja edelleen jokseenkin kiistelty. Useat tutkijat sisällyttävätkin viitekehyksiinsä riskin yhtenä luottamuksen ulottuvuuksista. Tämä keskinäinen riippuvuussuhde on olemassa, koska luottamuksen voidaan nähdä olevan merkityksellistä vain tilanteissa, jotka sisältävät myös riskejä. (Das & Teng, 2001). Luottamuksen ja kohdatun riskin keskinäinen suhde strategisissa alliansseissa onkin niin keskeisessä roolissa, että ymmärtääksemme luottamuksen kokonaisvaltaisia vaikutuksia strategisissa alliansseissa on meidän myös ymmärrettävä paremmin riskiä. Tämä osio tarkastelee lähemmin luottamuksen ja riskin keskinäistä suhdetta ja kuvaa, miten luottamus vaikuttaa yrityksissä esiintyviin riskeihin, ja vastaavasti miten riskit vaikuttavat niissä esiintyvään luottamuksen tarpeeseen.

Riskillä viitataan sekä yleisesti eri lopputulosvariaatioihin että nimenomaisesti negatiivisiin variaatioihin, joista käytetään nimitystä negatiivinen riski. Negatiivinen riski jakautuu strategisissa alliansseissa suhde riskiin ja suorituskyvyn riskiin. Suhde riskillä viitataan allianssikumppaneiden

välisen tyydyttävän yhteistyön puuttumiseen ja sen seurauksiin. Suhde riski on olemassa vain yritysten välisissä yhteistyöstrategioissa ja se johtuu molemminpuolisen opportunistisen käyttäytymisen mahdollisuudesta. Suorituskyvyn riskillä puolestaan viitataan useisiin suorituskyvyn epävarmuustekijöihin, jotka ovat läsnä kaikkien yritysten strategioissa kuten kysyntävaihteluun, poliittisiin muutoksiin, kyvykkyysspuutteisiin ja puhtaasti huonoon onneen. Das & Teng (2001) painottavat myös, että riski ei ole sama asia kuin havaittu riski. Riski on objektiivista ja perustuu eri vaihtoehtojen lopputuloksiin ja niiden todennäköisyyksiin. Objektiivinen riski on luonnollinen osa tiettyä tilannetta ja eri lopputulosten kuten esimerkiksi lottovoiton todennäköisyys voidaan laskea tarkasti, jos käytettävissä olevaa informaatiota on riittävästi. Havaittu eli subjektiivinen riski puolestaan perustuu päätöksentekijöiden arvioihin objektiivisen riskin määrästä, joka ei välttämättä vastaa todellista objektiivisen riskin määrää. (Das & Teng, 2001).

Kuten luvussa kolme todettiin, hyväntahtoisuus luottamus rakentuu osapuolten pyrkimyksestä toimia vilpittömästi ja oikeudenmukaisesti toisiaan kohtaan. Pyrkimys vilpittömään ja oikeudenmukaiseen toimintaan viittaa opportunistisen käyttäytymisen olevan epätodennäköistä mikä puolestaan laskee havaitun suhde riskin määrää. Hyväntahtoisuus luottamus ei kuitenkaan vaikuta havaittuun suorituskyvyn riskiin koska hyvät aikeet eivät vaikuta yrityksen kykyyn suoriutua sille kuuluvista tehtävistä. Korkea pätevyys luottamus puolestaan laskee havaitun suorituskyvyn riskiä koska se antaa osapuolille varmuuden tunteen siitä, että allianssikumppani on kykenevä suoriutumaan omista vastuistaan. Pätevyys luottamus ei kuitenkaan vaikuta havaittuun suhde riskiin koska yrityksen kyvykkyys ei tarkoita sen aikovan toimia suhteessa vilpittömästi. (Das & Teng, 2001). On tärkeää muistaa, että luottamus on vain tunnetila eikä toimi ja tämän luonteenomaisen piirteensä takia se voi edellä kuvatuista syistä laskea päätöksentekijän havaitsemaa subjektiivista riskiä mutta sillä ei välttämättä ole mitään vaikutusta objektiiviseen riskiin. Vaikuttaa siltä, että väärin perustein noussut hyväntahtoisuus luottamus allianssikumppania kohtaan voi johtaa muodollisten hallintotapojen tarjoamien riskienhallinta mekanismien käytön vähenemiseen mikä puolestaan tekee opportunistisesta käyttäytymisestä helpompaa. Patzelt & Shepherd (2008) puolestaan huomasivat tutkimuksessaan, että korkea luottamuksen taso allianssikumppaniin nostaa todennäköisyyttä, että yritysjohto päättää jatkaa alisuoriutuviin alliansseihin panostamista. Löydön voikin siis tulkita niin, että liian korkea luottamuksen taso voi johtaa allianssikumppanin pätevyyden yliarviointiin mikä puolestaan johtaa suurempaan kuiluun havaitun suorituskyvyn riskin ja objektiivisen suorituskyvyn riskin välillä.

**Väite 1.** Hyväntahtoisuus luottamus laskee havaitun suhde riskin määrää ja pätevyys luottamus vastaavasti havaitun suorituskyvyn riskin määrää, mutta virheelliset luotettavuuden arviot voivat johtaa objektiivisten riskien lisääntymiseen.

#### **4.2. Luottamus riippuvuus eri yhteistyömalleissa**

Transaktiokustannusteorian perspektiiviä puoltavat tutkijat olettavat, että yritykset tekevät päätöksiä perustuen puhtaasti eri vaihtoehtojen tehokkuuksiin, jotka puolestaan riippuvat transaktion ja tuotannon aiheuttamista kustannuksista. Tämä perspektiivi ei huomioi luottamuksen kaltaisia epämuodollisempia tekijöitä vaan keskittyy opportunistisen käyttäytymisen minimointiin muodollisten hallintomekanismien avulla. Ringin & Van de Venin (1992) yhteistyösuhteita tarkastelevan tutkimuksen pääkritiikki transaktiokustannusteorian perspektiiviä kohtaan liittyy tähän kapeakatseisuuteen. Transaktiokustannusteoria käyttää yksittäisiä transaktiotapahtumia analyysinsä perusteena mikä rajoittaa teorian hyödyllisyyttä yhteistyösuhteiden tarkastelussa. Strategisten allianssien kaltaiset pidemmän termin yhteistyösuhteet ovat kasvaneet suosiossaan ja ne sisältävät toistuvia transaktiotapahtumia samojen osapuolten välillä. Tämänkaltaisten pidempien yhteistyösuhteiden luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden tarpeet poikkeavat yksittäisistä transaktiotapahtumista joita transaktiokustannusten taloustiede tarkastelee.

Ring & Van De Ven (1992) tarjoavat tutkimuksessaan viitekehyksen, joka jakaa yhteistyösuhteet neljään kategoriaan perustuen niissä läsnäolevien riskien korkeuteen ja luottamuksen tärkeyteen. Nämä neljä eri yhteistyömallia ovat: markkinaperusteinen, hierarkiaperusteinen, toistuva sopimusperusteinen, sekä suhdeperusteinen yhteistyö. Markkinaperusteiset yhteistyösuhteet ovat luonteeltaan irrallisia, lyhytaikaisia, selkeitä ja helposti kaupallistettavia, joissa osapuolet ovat tasavertaisia ja itsenäisiä ilman erityistä kahdenvälistä suhdetta. Markkinaperusteiset yhteistyöt ovat täten matalariskisiä eikä luottamus kumppaneiden välillä ole tärkeää. Hierarkiaperusteinen yhteistyö perustuu yhden osapuolen päätösvaltaan. Hierarkiaperusteinen yhteistyö on tehokkaimmillaan epävarmoissa ja täten riskisissä olosuhteissa. Kyseinen malli ei ole riippuvainen luottamuksesta, sillä ongelmat voidaan ratkaista nopeasti koska toisella osapuolella on lopullinen päätösvalta. Toistuvat sopimusperusteiset yhteistyöt ovat lyhytkestoisia kumppanuuksia, joiden aikana kumppanit vaihtavat etuuksiaan toistuvasti, vähentäen yksittäisten transaktioiden merkittävyyttä. Tämänäyttävyyden yhteistyösuhteiden termit tapaavat olla selkeitä, mikä altistaa suhteen verrattain pienelle

odottamattomien konfliktien riskille. Toistuva sopimusperusteinen yhteistyö onkin siis lyhyestä kestostaan, selkeydestään ja toistuvuudestaan johtuen matala riskistä, mutta yhteistyön toimivuus riippuu vahvasti osapuolten välisestä luottamuksesta. Suhdeperusteiset yhteistyöt ovat kestoltaan pidempiä suhteita, joissa itsenäiset ja tasavertaiset kumppanit tarjoavat jonkin nimenomaisen resurssin toisen osapuolen käyttöön. Tämän tyyppiset hankkeet sisältävät yleensä erittäin yksityiskohtaisia investointeja ja panoksia, joiden ennakkoon määrittelemisen on hankalaa. Tämän seurauksena osapuolet ovat alttiina useammille riskeille, kuin edellä mainittujen yhteistyömallien hyödyntäjät. Suhdeperusteiset yhteistyösopimukset ovatkin korkeasta riskisyydestään vahvasti riippuvaisia yritysten välisestä luottamuksesta. Ring & Van De Ven (1992).

Dasin & Tengin (2001) mukaan yritysten hyväntahtoisuus luottamuksen ja pätevyys luottamuksen tarpeet vaihtelevat strategisen allianssin muodon ja rakenteen mukaan. Muodolla ja rakenteella he viittaavat luvussa kaksi kuvattuihin allianssien tyypeihin: sopimusjärjestelyillä, vähemmistöomistusosuuksilla ja yhteisomistuksilla organisoituihin alliansseihin. Heidän näkemyksensä mukaan hyväntahtoisuus luottamus on tärkeä resurssi molemmille osapuolille alliansseissa, jotka perustuvat yhteisomistusjärjestelyihin. Tämä johtuu siitä, että osapuolten on pystyttävä toimimaan kuin yhtenä yrityksenä. Vahva usko allianssikumppanin hyväntahtoisuudesta ja rehellisyydestä auttaa tämän tavoitteen saavuttamisessa. Pätevyys luottamus on yhteisomistusalliansseissa aivan yhtä tärkeä resurssi kuin hyväntahtoisuus luottamus koska osapuolet ovat riippuvaisia toistensa kyvykkyyksistä. Sopimusjärjestelyillä muodostettuja alliansseja sitovat lukuisat oikeudelliset velvoitteet, eivätkä ne täten ole riippuvaisia hyväntahtoisuus luottamuksesta. Pätevyys luottamus puolestaan on myös sopimusjärjestely alliansseille tärkeä resurssi koska ne ovat samalla tavoin riippuvaisia toistensa kyvykkyyksistä kuin yhteisomistusallianssit. Vähemmistöosuus alliansseissa hyväntahtoisuus luottamus on erityisen tärkeä investoinnin vastaanottavalle osapuolelle koska päätösvalan omaava osapuoli voi halutessaan käyttäytyä opportunistisesti. Investointia hakeva osapuoli ei ole riippuvainen pätevyys luottamuksesta koska se on kiinnostunut lähinnä taloudellisesta tuesta. Pätevyys luottamus on puolestaan tärkeämpi investoivalle osapuolelle koska sijoittaminen pienempiin yrityksiin on verrattain riskinen strategia etenkin ilman viitteitä pätevyydestä. Hyväntahtoisuus luottamus ei luonnollisesti vaikuta investoijan päätöksentekoprosessiin merkittävästi koska opportunistisen toiminnan riski ja potentiaaliset haittavaikutukset ovat matalia. Das & Teng (2001).

Vertaamalla Ringin ja Van de Venin (1992), sekä Dasin & Tengin (2001) määrittelyitä, voin tehdä tiettyjä johtopäätöksiä eri allianssityyppien kohtaamien riskien korkeudesta, sekä yritysten välisten luottamustyyppien tärkeydestä niiden minimoinnissa ja väitän seuraavasti. Sopimusjärjestelyillä aikaansaadut allianssit lukeutuvat riippuen kestostaan joko kategoriaan ”toistuva sopimusperusteinen yhteistyö”, jotka ovat luonteeltaan lyhytkestoisia ja verrattain riskittömiä, mutta vaativat toimiakseen korkeaa yritysten välistä luottamusta, tai kategoriaan ”suhdeperusteinen yhteistyö”, jotka ovat pidempikestoisia, korkeariskisiä ja erittäin riippuvaisia yritysten välisestä luottamuksesta. Pääomajärjestelyillä aikaansaadut allianssit, joissa toisella osapuolella on selkeä enemmistöosuus pääomasta ja näin ollen päätösvalta lukeutuvat kategoriaan ”hierarkiaperusteiset yhteistyöt” ja ovat luonteeltaan korkea riskisiä, mutta yritysten välisen luottamuksen tarve on matala. Yhteisomistusyritykset ovat puolestaan pitkäkestoisia hankkeita, joissa allianssikumppanit jakavat päätösvalan keskenään. Yhteisomistusyritykset lukeutuvat siis kategoriaan ”suhdeperusteiset yhteistyöt” ja ovat luonteeltaan korkeariskisiä ja erittäin riippuvaisia yritysten välisestä luottamuksesta.

**Väite 2a.** Yritysten välinen luottamus voi olla välttämätön resurssi strategisen allianssin toimivuuden kannalta mutta luottamus riippuvuus vaihtelee korkeasta tarpeesta matalaan tarpeeseen riippuen allianssin muodosta ja rakenteesta.

**Väite 2b.** Hyväntahtoisuus luottamuksen sekä pätevyys luottamuksen tarpeet yritysten välisen luottamuksen osatekijöinä vaihtelevat strategisen allianssin muodosta ja rakenteesta riippuen.

#### **4.3. Luottamus ja konfliktien hallinta strategisissa alliansseissa**

Useat tutkimukset ovat tunnistanee yritysten välisen luottamuksen ja ihmissuhde luottamuksen olevan tärkeitä tekijöitä vaihdantataloudessa, mutta luottamuksen nimenomaisia vaikutuksia on kuitenkin tutkittu vähemmän. Zaheer et al. (1998) tarkastelevat tutkimuksessaan luottamuksen vaikutusta yritysten suorituskykyyn. Konflikteja pidetään yritysten välisten yhteistyösuhteiden luonnollisena osana, joten yritysten tulee odottaa tiettyä konfliktien määrää kaikissa yhteistyösuhteissaan. Keskeiseksi kysymykseksi nouseekin se, miten ja millä mekanismeilla näitä konflikteja hallitaan. (Borys & Jemison, 1989).



Zaheer et al. (1998) tutkimus nostaa yritysten väliset konfliktit yhdeksi merkittäväksi allianssien suorituskyvyn määrittelijöistä. Pitkittyvien konfliktien välttäminen on tärkeää yritysten suorituskyvylle, sillä niiden ratkaiseminen vaatii usein yritysjohtoon arvokasta aikaa ja vaivannäköä, mikä on kaikki pois arvoa luovista aktiviteeteista. Lisäksi tapauskohtaisilla konflikteilla on myös usein negatiivinen läikyntävaikutus muihin organisaation toimintoihin mikä edesauttaa kelpuuttamattomien lopputulosten syntymistä ja allianssien suorituskyvyn heikkenemistä. Konfliktit muodostuvat strategisissa alliansseissa pääasiassa kolmella tavalla. Yksi yritysten tavoitteet ovat alliansseissa harvoin täysin identtisiä, joten odottamattomat tilanteet johtavat helposti konflikteja synnyttäviin erimielisyyksiin. Kaksi yritysten taipuvaisuus opportunistiseen käyttäytymiseen luo konflikteihin johtavia tilanteita. Kolme toimintakulttuurien erot johtavat konflikteja aiheuttaviin ristiriitoihin yritysten välisissä yhteistyösuhteissa. (Zaheer et al., 1998; Doz, 1996).

Erimielisyydet vaikuttavat siis olevan luonnollinen osa yritysten välisiä yhteistyösuhteita mutta sen lisäksi että ne voivat johtaa vahingollisiin konflikteihin voi lopputuloksena olla myös suurelta osin myönteisiä seurauksia synnyttävä sovinnollinen ratkaisu (Dwyer, Schurr & Oh, 1987). Zaheer et al. (1998) suorittaman tutkimuksen mukaan konfliktien seuraukset riippuvatkin pitkälti siitä mitä mekanismeja yritykset käyttävät konfliktien hallitsemiseksi. Transaktiokustannusteorian perspektiiviä mukaileva allianssikirjallisuus on painottanut muodollisten hallintomekanismien merkitystä myös konfliktien hallinnan suhteen (Zaheer et al., 1998). Hieman uudemmat tutkimukset (Doz, 1996; Dyer & Singh, 1998) ovat kumminkin tunnistaneet muodollisten ja epämuodollisten hallintomekanismien yhdistämisen olevan tehokkaampi tapa konfliktien hallinnassa. Epämuodollisten ja muodollisten hallintomekanismien yhdistäminen jota Kale et al. (2000) nimittävät tutkimuksessaan integroivaksi hallintomenetelmäksi voi oikein hyödynnettynä auttaa yritysten välisen suhdepääoman rakentamisessa mikä puolestaan auttaa konfliktien hallinnassa. Tämä johtuu siitä, että integroiva konfliktien hallintomenetelmä johtaa korkeampaan yritysten väliseen viestintään mikä vuorostaan auttaa rakentamaan yritysten välistä suhdepääomaa. Yritysten väliseen luottamukseen perustuvan suhdepääoman lisääntyminen tekee yhteistyösuhteen valvonnasta helpompaa. Parantunut valvonta johtaa konfliktien tehokkaampaan havaitsemiseen mikä puolestaan auttaa konfliktien hallinnassa.

**Väite 3.** Yritysten välinen luottamus auttaa strategisia alliansseja hallitsemaan yhteistyösuhteille väistämättömiä konflikteja.

Zaheer et al. (1998) väittävät tutkimuksessaan, että korkeasta keskinäisestä luottamuksesta nauttivat yhteistyösuhteet kohtaavat ja ratkaisevat esiintyvät erimielisyytensä onnistuneesti matalan keskinäisen luottamuksen yhteistyösuhteita todennäköisemmin. Lisäksi korkeasta yritysten välisestä luottamuksesta nauttivat allianssikumppanit antavat toisilleen todennäköisemmin enemmän liikkumavaraa keskinäisissä suhteissaan. Lisääntynyt liikkumavara puolestaan vähentää konfliktien voimakkuutta ja laajuutta. Liikkumavaran myöntäminen on luottamussuhteissa helpompaa koska korkea keskinäinen luottamus tarkoittaa matalaa opportunistisen käyttäytymisen riskiä. Matala opportunistisen käyttäytymisen riski puolestaan vahvistaa uskoa siitä, että toinen osapuoli ei tule hyväksikäyttämään yritysten välistä suhdetta mikä tekee liikkumavaran myöntämisestä helpompaa. (Walton & Mckersie, artikkelissa Zaheer et al., 1998). Sen sijaan, että erimielisyyksiä käsiteltäisiin varoen, keskinäinen luottamussuhde tarjoaa osapuolille turvallisuudentunteen, joka mahdollistaa ongelmien kokonaisvaltaisen ratkaisemisen. Korkea yritysten välinen luottamussuhde saattaakin paradoksaalisesti johtaa alussa konfliktien määrän kasvuun, koska kynnys erimielisyyksien esilletuomiseen on matalampi, mutta aikaisempaa korkeamman luottamussuhteen pitkän aikavälin seuraus on konfliktien kokonaismäärän vähentyminen. (Zaheer et al., 1998).

**Väite 4a.** Yritysten välinen luottamus vähentää konfliktien voimakkuutta ja laajuutta

**Väite 4b.** Yritysten välinen luottamus johtaa konfliktien kokonaismäärän laskemiseen

#### **4.4. Luottamus ja neuvottelukustannukset strategisissa alliansseissa**

Strategisten allianssien kaltaiset yritysten väliset yhteistyösuhteet vaativat usein toimiakseen monimutkaisia ja laajamittaisia sopimuksia koska yritykset ovat huolissaan yhteistyökumppanin mahdollisesta opportunistisesta käyttäytymisestä (Kale et al., 2000). Laajamittaisten sopimusten tarve taas tuo mukanaan omia negatiivisia puoliaan korkeiden neuvottelukustannusten muodossa. Zaheer et al. (1998) määrittelevät tutkimuksessaan neuvottelukustannukset niinä kustannuksina, jotka liittyvät suoraan molemminpuolisesti hyväksyttävien sopimusten luomiseen. Tähän määritelmään sisältyvät myös se aika ja vaiva, jotka hyväksyttävän sopimuksen aikaansaanti vaatii. Rajoitettu rationaalisuus, epävarmuus ja heikosta kommunikoinnista johtuva yritysten välisen informaation epäsymmetrisyys lisäävät kaikki osaltaan strategiaan alliansseihin liittyviä neuvottelukustannuksia

(Zaheer et al., 1998). Monimutkaiset ja aikaa vievät sopimusneuvottelut eivät ole toivottuja sillä neuvotteluihin käytetyt resurssit menevät kaksin verroin hukkaan koska sen lisäksi että sopimusneuvottelut itsessään eivät tuota arvoa vievät ne myös arvokkaita resursseja pois yritykselle arvoa tuottavasta liiketoiminnasta.

Transaktiokustannusteoriaa hyödykseen käyttäneet tutkijat ovat tunnistaneeet kaksi jo tutkimuksessa mainittua hallintomekanismia, joita yrityksen pääoman keskenään jakavat allianssit voivat käyttää laskeakseen transaktiokustannuksia. Ensimmäinen on keskinäisestä panttivankitilanteesta aiheutuva tavoitteiden yhtenäistyminen, joka minimoi opportunistisen riskin ja helpottaa neuvotteluprosesseja. Toinen on tämänkaltaisissa alliansseissa luotava hierarkkinen valvonta, jolla varmistetaan erimielisyyksien nopea ratkaiseminen. (Kale et al., 2000). Transaktiokustannusteoria ei kuitenkaan tarjoa ratkaisua tilanteisiin, joissa sopimusneuvotteluiden osapuolet ovat molemmat täysin itsenäisiä toimijoita. Useat tutkijat (Zaheer et al., 1998; Ring & Van de Ven, 1992) ovat kuitenkin väittäneet yritysten välisen luottamuksen laskevan strategisten allianssien neuvottelukustannuksia.

Zaheer et al. (1998) tekemän tutkimuksen mukaan yritysten väliset neuvottelukustannukset ovat matalampia korkean yritysten välisen luottamuksen vallitessa koska yhtenäiseen ymmärrykseen pääseminen on helpompaa mikä vuorostaan jouduttaa neuvotteluiden päättymistä. Yritysten välinen luottamus vähentää liiketoiminnalle tyypillistä informaation epäsymmetrisyyttä helpottamalla tiedon jakamista yritysten välillä mikä puolestaan tekee yhtenäiseen ymmärrykseen päättämisestä helpompaa. Tämän lisäksi luottamus yritysten välillä tekee odottamattomien tapahtumien ratkaisemisesta helpompaa. Esimerkiksi tilanne, jossa sopimusneuvottelun termit eivät kata kaikkia syntyviä kustannuksia on helpommin ratkaistavissa, kun yritysten välillä vallitsee korkea luottamuksen taso. Tämän tutkimuksen mukaan yritysten välisen luottamuksen ollessa korkea on informaatio yritysten välillä symmetrisempää ja neuvotteluihin lähdetään samoista olettamuksista. Samoista olettamuksista liikkeelle lähtö puolestaan jouduttaa sopimusten syntymistä. Tämän lisäksi luottamus laskee neuvottelukustannuksia koska korkean keskinäisen luottamuksen suhteessa vallitsee oletus vastavuoroisuudesta mikä puolestaan tekee neuvotteluihin liittyvien myönnytyksien myöntämisestä helpompaa (Zaheer et al., 1998). Oletus vastavuoroisuudesta voidaan mielestäni kategorisoida Dasin & Tengin (2001) opportunistisen riskiä laskevaksi hyväntahtoisuus luottamukseksi, joka vahvistaa allianssikumppaneiden uskoa toistensa rehellisyydestä ja hyvistä aikeista. Hyvääntahtoisuus luottamus puolestaan laskee opportunistisen käyttäytymisen riskiä kuten luvussa neljä totesin. Madaltunut opportunistinen riski puolestaan laskee neuvotteluihin liittyviä transaktiokustannuksia.

Myös Ring & Van de Ven (1992) toteavat tutkimuksessaan, että mitä useammin organisaatiot käyvät kauppaa toistensa kanssa sitä paremmin ne pystyvät ennakoimaan toistensa toimia ja luottamaan siihen, että toinen osapuoli kykenee pitämään sopimuksen termeistä kiinni. Toistuvista transaktioista syntyvää varmuutta toisen osapuolen kykyyn pitää sopimuksen termeistä kiinni voidaan kategorisoida pätevyys luottamukseksi. Toistuvat transaktiot myös todennäköisesti vahvistavat osapuolten varmuutta sopimusperusteisten suojamekanismien toimivuudesta. Kaiken lisäksi aikaisemmat onnistuneet osapuolten väliset transaktiot tekevät jatkossa yhteisymmärrykseen pääsemisestä todennäköisesti nopeampaa ja näin ollen kustannustehokkaampaa. Näillä perusteluilla Ring & Van de Ven (1992) väittävät että mitä enemmän osapuolet pystyvät tukeutumaan yritysten väliseen luottamukseen sitä vähemmän luontaisia riskejä yritysten välisissä transaktioissa esiintyy.

**Väite 5.** Yritysten välinen hyvántahtoisuus luottamus ja pätevyys luottamus laskevat strategiaan alliansseihin liittyviä neuvottelukustannuksia.

Transaktiokustannusteorian perspektiiviin liittyviä puutteita on käsitelty tässä tutkielmassa jo aikaisemmin todeten sen sivuuttavan luottamuksen merkityksen. Tämän perspektiivin näkökulmasta vahvin argumentti luottamuksen positiivisista vaikutuksista vaikuttaa olevan se, että yritysten välinen luottamus vähentää yritysten tarvetta suojautua opportunistiselta käyttäytymiseltä, mikä puolestaan nopeuttaa neuvotteluprosesseja ja laskee kustannuksia.

#### **4.5. Luottamus ja tiedonjako strategisissa alliansseissa**

Strategiaan alliansseihin ryhtyvät yritykset määrittelevät usein mitkä aineettomat tai aineelliset resurssit kuuluvat kummankin osapuolen ydinosaamiseen ja laativat epävirallisia tai virallisia käytänteitä ja käyttäytymissääntöjä rajoittamaan toimintaa, joka johtaisi tällaisten resurssien varastamiseen (Kale et al., 2000). Strategiaan alliansseihin sitoutuvilla yrityksillä on kuitenkin usein salaisia motiiveja kumppanuuden perustamiselle, kuten esimerkiksi pyrkimys päästä käsiksi tämänkaltaiseen yrityskumppanin ydinosaamista luovaan tietotaitoon ennen kuin toinen osapuoli ehtii tehdä samoin. Tämänkaltaisten allianssien lopullisena tavoitteena on omaksua yrityksen

liiketoimintaa täydentäviä kyvykkyyksiä ja taitoja, mutta pyrkimyksestä huolimatta tehokas oppiminen ja tiedonjako jää usein alliansseissa saavuttamatta (Lam, 1997).

Samaan aikaan kun yritykset pyrkivät omaksumaan uutta tietoa, ne myös tahtovat suojella omaan ydinosaamiseensa liittyvää tietotaitoa ja kyvykkyyksiä, mikä voi helposti luoda jännitteitä osapuolten välillä. Tämänkaltaisissa alliansseissa piilee dilemma, koska olosuhteet, jotka helpottaisivat oppimista, altistavat yritykset samaan aikaan kilpaetua luovan tiedon vuotamiselle yritysrajojen ulkopuolelle (Kale et al., 2000). Useat tutkijat (Kale et al., 2000; Marsden, 1990; Dyer & Chu, 2003) ovat kuitenkin sitä mieltä, että vastaus tämän dilemman ratkaisemiseen löytyy luottamuksesta.

Allianssin yhteistyökumppanilta oppiminen sisältää pääasiallisesti kahden tyyppisen tiedon hankkimista: (1) Informaatiota ja (2) tietotaitoa (Kogut & Zander, 1992). Informaatiolla viitataan helposti luokiteltavaan tietoon, joka voidaan välittää kommunikaatioketjussa eteenpäin ilman tiedon merkityksen sekaantumista. Tietotaito puolestaan viittaa tietoon, joka on äänetöntä, monimutkaista ja hankalasti tulkittavissa (Szulanski, 1996). Pystyäkseen hankkimaan arvokasta informaatiota tai tietotaitoa alliansseista on yritysten ymmärrettävä missä kilpaetua luova informaatio tai asiantuntemus sijaitsee ja ketkä sen omaavat (Dyer & Singh, 1998). Läheinen henkilökohtainen vuorovaikuttaminen yritysten henkilöstöjen välillä mahdollistaa tämän ymmärryksen kehittymisen (Kale et al., 2000). Kun yritys on kehittänyt ymmärryksen siitä, minkälaista informaatiota tai tietotaitoa se pyrkii hankkimaan kumppaniltaan, riippuu niiden onnistunut omaksuminen allianssikumppanien välillä vallitsevasta ympäristöstä ja käytössä olevista mekanismeista.

Kuten edellä mainitsin, tietotaito on usein äänetöntä ja perustavanlaatuisesti monimutkaista ja näin ollen vaikeammin siirrettävissä sekä yrityksen rajojen sisällä että ulkopuolella (Szulanski, 1996). Marsdenin (1990) tutkimuksen mukaan läheiset suhteet yritysten välillä toimivat tehokkaana mekanismina äänettömän ja monimutkaisen tiedon siirrossa yritysrajojen ulkopuolelle. Tämän näkemyksen mukaan suhdepääoma toimii kriittisessä roolissa arvokkaan tietotaidon ja informaation omaksumisessa. Tätä teoriaa tukevat muun muassa Dyer & Nobeoka (2000) ja Dyer & Chu (2003), joiden mukaan luottamuksen ja suhdepääoman olemassaolo kumppaneiden välillä rohkaisee yrityksiä luomaan tiedonjakamiseen tähtäviä rutiineja, jotka entisestään tehostavat oppimista. Lisäksi molemminpuolinen luottamus alliansseissa vähentää opportunistisen käyttäytymisen pelkoa mikä puolestaan mahdollistaa korkeamman avoimuuden kehittymisen kumppaneiden välillä (Gulati, 1995; Zaheer et al., 1998). Kale et al. (2000) rakentavat edelleen näiden tutkimusten pohjalta näkemyksensä ja toteavat luottamukseen perustuvan suhdepääoman mahdollistavan informaation ja tietotaidon

siirtämisen allianssikumppaneiden välillä vapaammin ja suuremmissa määrissä. Sosiaalisen vaihdannan teoria tarjoaa perustan edellä kuvatulle perspektiiville. Sosiaalisen vaihdannan teorian mukaan vahvalla suhdepääomalla on tapana edesauttaa läheisiä kanssakäymisiä yhteistyökumppaneiden henkilöstöjen välillä. Suhdepääoma voi näin ollen helpottaa informaation ja tietotaidon siirtoa yritysrajojen ulkopuolelle.

Tiedonjaon ja oppimisen tehostamisen lisäksi yritysten välinen luottamus ratkaisee useiden tutkijoiden (Kale et al., 2000; Sabel, 1993) mukaan edellä mainitun dilemman toisenkin puolen. Sabel (1993) toteaa keskinäiseen luottamukseen perustuvan yritysten välisen suhdepääoman luovan molemminpuolista varmuutta siitä, että toinen osapuoli ei tule käyttämään hyväkseen yrityksen avoimuudesta seuraavaa haavoittuvuutta, vaikka sillä olisi siihen mahdollisuus. Varmuus toimii vastavoimana opportunistiselle käyttäytymiselle, mikä auttaa minimoimaan ydinosaamiselle merkittävien resurssien menettämisen riskin.

Kale et al. (2000) puoltavat tätä näkemystä väittäen, että yritysten välisestä luottamuksesta riippuvainen integroiva hallintomenetelmä voi auttaa kolmella tavalla suojaamaan yritysten ydinosaamiselle välttämätöntä tietotaitoa ja teknologiaa allianssikumppanin opportunistisilta toimilta. Yksi, Integroiva hallintomenetelmä johtaa korkeampaan yritysten väliseen viestintään, mikä taas auttaa rakentamaan yritysten välistä suhdepääomaa. Korkeampi yritysten välinen suhdepääoma vuorostaan auttaa allianssikumppaneita määrittelemään selkeämmin mitä osaamista ja teknologiaa osapuolet ovat valmiita tarjoamaan allianssikumppanille ja mitkä yritysten resursseista eivät kuulu yhteistyösopimukseen. Kaksi, suhdepääoman lisääntyminen tekee yhteistyösuhteen valvonnasta helpompaa, mikä vähentää konfliktien ja opportunistisen käyttäytymisen riskejä. Kolme, Yritysten välinen korkea suhdepääoma tuo mukanaan luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden tunteita, jolloin yritykset eivät ole halukkaita käyttäytymään epärehellisesti. Haluttomuus käyttäytyä epärehellisesti laskee taas entisestään tietotaidon ja informaation varastamisen riskiä. (Kale et al., 2000). Yritysten kyky suojata ydinosaamistaan alliansseissa onkin siis sitä vahvempi mitä enemmän suhdepääomaa yritysten välillä vallitsee. Suhteisiin perustuvan vaihdannan teoria (relational exchange theory) tukee edellä käsiteltyjä näkemyksiä, sillä yksi teorian keskeisistä lähtökohdista on oletus siitä, että henkilökohtaiset suhteet luovat luottamusta ja estävät opportunistista käyttäytymistä yritysten välillä (Zaheer et al., 1998).

Luottamus vaikuttaa siis olevan kriittisen arvokas resurssi allianssien välisessä tiedonjaossa koska se mahdollistaa kahden tavoitteen samanaikaisen saavuttamisen, jotka yleensä nähdään toisensa

poissulkevana. Ensinnäkin luottamukseen perustuva suhdepääoma lisää allianssikumppaneiden välillä tapahtuvaa yksilötason vuorovaikutusta mikä puolestaan edesauttaa arvokkaan tietotaidon ja informaation jakamista yritysten välillä. Lisäksi suhdepääoma suojaa yrityksiä opportunistiselta käyttäytymiseltä minimoimalla todennäköisyyden, että toinen osapuoli pyrkisi omaksumaan tai varastamaan informaatiota tai tietotaitoa, joka liittyy sen kumppanin ydinosaan (Kale et al., 2000).

**Väite 6a.** Yritysten välinen luottamus tehostaa strategisissa alliansseissa tapahtuvaa keskinäistä tiedonjakoa ja oppimista.

**Väite 6b.** Yritysten välinen luottamus auttaa strategisen allianssin molempia osapuolia turvaamaan yritysten ydinliiketoiminnalle kriittisen tärkeää tietotaitoa ja informaatiota.

## 5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Olen käsitellyt tässä tutkielmassa luottamuksen lukuisia eri vaikutuksia strategisissa alliansseissa. Tutkielmani löydösten perusteella voin todeta, että luottamuksen vaikutukset ovat kaksijakoisia strategisten allianssien tyypisissä yritysten välisissä yhteistyösuhteissa. Tutkijat ovat pitkälti yhtä mieltä yritysten välisen luottamuksen sekä ihmissuhde luottamuksen tarjoavan strategisille alliansseille monia potentiaalisesti kilpaetua luovia hyötyjä. Toisaalta tutkimukset ovat myös näyttäneet miten virheelliset luotettavuus arviot ja liika luottamus toista osapuolta kohtaan voivat johtaa merkittäviin riskeihin.

Lähdin tutkielmassani ottamaan selvää mitä vaikutuksia luottamuksella on strategisissa alliansseissa koska tahdoin tietää voiko luottamus toimia ratkaisevana tekijänä strategisten allianssien suorituskyvyn takaajana ja koen saaneeni tähän kysymykseen vastauksen. Vaikuttaa siltä, että niin sanottu kultainen keskitie strategisille alliansseille on jonkin tasoinen epämuodollisten ja muodollisten hallintomekanismien samanaikainen käyttö, eli integroiva hallintotapa. Näin yritykset voivat ainakin teoriassa hyötyä luottamuksen positiivisista vaikutuksista minimoiden samanaikaisesti luottamisesta syntyviä potentiaalisia riskejä muodollisilla hallintotavoilla. Yritysten päätöstentekijöiden on tärkeää ymmärtää luottamuksen olevan potentiaalinen kilpaedun lähde strategisia alliansseja hyödyntäville yrityksille. Luottamuksen positiivisten vaikutusten tunteminen

tarjoaa kattavan oikeutuksen yritysten välistä luottamusta rakentavien mekanismien käyttöön ottamiselle. Näiden mekanismien olemassaolo voi puolestaan olla tietyissä yhteistyömalleissa yksi strategisen allianssin pitkäikäisyyden elinehdoista. Samanaikaisesti yritysten ei kuitenkaan tule hylätä muodollisia hallintomekanismeja, jotka auttavat allianssikumppanin toiminnan valvonnassa. Sokea luottaminen ei ole suositeltavaa koska kuten tutkielmani löydökset osoittavat, liika luottaminen voi pahimmassa tapauksessa johtaa yrityksen kohtaamien objektiivisten riskien kasvuun.

Käytin tutkielmassani strategisten allianssien hahmottamisen teoreettisena pohjana erityisesti Ringin & Van de Venin (1992) tutkimusta yhteistyösuhteiden vaihtoehtoisista hallintotavoista. Onkin ollut erityisen mielenkiintoista havaita, miten luottamuksen tarve yrityksissä vaihtelee riippuen valitusta strategisen allianssin hallintotavasta. Luottamuksen teoreettisessa määrittelemisessä käytin avukseni useampien tutkijoiden (mm. Zaheer et al., 1998; Das & Teng, 2001; Kale et al., 2000) käsitteistöä.

Luottamuksen luonteenomaisen subjektiivisuuden tähden pyrin tutkielmassani tarkastelemaan luottamuksen vaikutuksia mahdollisimman objektiivisilla mittareilla. Tämä tavoite lähtökohtanani tarkastelin, miten luottamuksen nähdään vaikuttavan strategisten allianssien suorituskykyyn kahden eri koulukunnan perspektiiveistä. Käsittelin tutkielmassani luottamuksen ja yritysten kohtaamien riskien keskinäistä suhdetta ja miten kohdattujen riskien korkeus määrittelee yritysten luottamus riippuvuuden. Riskejä tarkastellessani käytin erityisesti Dasin & Tengin (2001) tutkimustuloksia hyödykseni. Olikin mielenkiintoista huomata miten havaittu luottamus vaikuttaa objektiivisen riskin sijaan vain havaittuun riskiin mikä on omasta mielestäni riski itsessään.

Tarkastelin myös lukuisia vaikutuksia, joita luottamuksella on yritysten konfliktien hallintaan, neuvottelukustannuksiin sekä tiedonjakoon. Hyödynsin useiden eri tutkijoiden (Doz, 1996; Zaheer et al., 1998; Kale et al., 2000) töitä näiden aiheiden tarkastelemisessa ja voin niiden pohjalta todeta luottamuksen merkitystä korostavan koulukunnan olevan oikeassa. Transaktiokustannusteorian näkemys on toimiva yksittäisten transaktioiden kannattavuuden puntaroinnissa mutta se ei toimi toistuvien transaktioiden tarkasteluun. Useat tutkimukset (mm. Kale et al., 2009; Gulati, 1995; Zaheer et al., 1998). ovatkin samaa mieltä siitä, että luottamus ja siihen perustuva suhdepääoma luovat perustan kestävällä ja tehokkaalla yhteistyösuhteelle. Tämä puolestaan tekee siitä tärkeän resurssin allianssien menestymisen kannalta.

Tarkastelin tässä tutkielmassa puhtaasti kahden yrityksen välisiä suhteita, joten yli kaksi osapuolta sisältävät suhteet ja luottamuksen vaikutukset näissä suhteissa on tärkeä tarkasteluni ulkopuolelle jäänyt näkökulma. Käytin luottamuksen käsitteistössäni useiden tutkimusten käsitteistöjä, jotka poikkesivat toisistaan. Hahmotellessani luottamuksen erinäisiä vaikutuksia pyrin parhaani mukaan



tunnistamaan mitkä termit viittasivat samoihin ilmiöihin. Tiedostan kuitenkin, että omat tulkintani ovat saattaneet sisältää inhimillisiä väärinkäsityksiä eikä rakentamani kuvaus luottamuksen koostumuksesta ole välttämättä ilman puutteita.

Luottamuksen vaikutussuhdetta strategisissa alliansseissa on tutkittu kattavasti, mutta lisätutkimuksille on edelleen aihetta. Luottamuksen suhde havaittuun riskiin ja objektiiviseen riskiin oli yksi itseäni eniten kiinnostaneista aiheista. Tulevat tutkimukset voisivat tarkastella case-tapauspohjaisesti miten virheellisiin luotettavuus arvioihin perustetut havaitun riskin madaltumiset vaikuttavat yritysten kohtaamaan objektiiviseen riskiin ja lopulta suorituskykyyn sekä miten yritykset pystyisivät parhaiten turvautumaan näiltä riskeiltä.

## 6. LÄHTEET

- Bamford, J., Gomes-Casseres, B., & Robinson, M (2004). *Envisioning collaboration: Mastering alliance strategies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Borys, B. & Jemison, D.B. (1989). Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations. *Academy of Management Review* 14(2): 234-249.
- Bradach, J.L. & Eccles, R.G. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology* 15(1): 97-118.
- Couch, L.L. & Jones, W.H. (1997). Measuring levels of trust. *Journal of research in personality* 31(3): 319-336.
- Das, T.K. & Teng, B.S (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management* 26(1): 31-61.
- Das, T.K. & Teng, B.S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *The Academy of Management Review* 23(3): 491-512.
- Das, T.K. & Teng, B.S. (2001). Trust, Control and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies* 22(2): 251-283.
- David, R.J. & Han, S.K. (2004). A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. *Strategic Management Journal* 25(1): 39-58.
- Doz, Y.L. (1996). The evolution of cooperation in Strategic alliances: Initial conditions or learning process? *Strategic Management Journal* 17(1): 55-83.
- Doz, Y.L. & Hamel, G. (1998). *The art of creating value through partnering*. University of Harvard.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 51(2): 11-27.
- Dyer, J.H. & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan and Korea. *Organization Science* 14(1): 57-68.
- Dyer, J.H. & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review* 23(4): 660-679.
- Dyer, J.H., Kale, P. & Singh, H. (2001). How to make strategic alliances work. *MIT Sloan management review* 42(4): 37-43.
- Dyer, J.H. & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal* 21(3): 345-367.
- Fulmer, C.A. & Gelfand, M.J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management* 38(4): 1167-1230.

- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology* 91(3): 481-510.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *The Academy of Management Journal* 38(1): 85-112.
- Kale, P., Singh, H. & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal* 21(3): 217-237.
- Kale, P. & Singh, H. (2009) Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? *Academy of management perspectives* (1): 45-62.
- Kogut, B. (1991). Joint ventures and the options to expand and acquire. *Management Science* 37(1): 19-33.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science* 3(3): 383-397.
- Lam, A. (1997). Embedded firms, embedded knowledge: Problems of collaboration and knowledge transfer in global cooperative ventures. *Organization Studies* 18(6): 973-996.
- Lewicki, R.J., Tomlinsons, E.C. & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence and future directions. *Journal of Management* 32(6): 991-1022.
- Madhok, A. (1995). Opportunism and trust in joint venture relationships: An exploratory study and a model. *Scandinavian journal of management* 11(1): 57-74.
- Marsden, P.V. (1990). Network data and measurement. *Annual Review of Sociology* 16(1): 435-463
- Mayer, K.J. & Argyres, N.S (2004). Learning to contract: Evidence from the personal computer industry. *Organization Science* 15(4): 394-410.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review* 20(3): 709-734.
- McAllister, D.J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management journal* 38(1): 24-59.
- Parkhe, A. (1998). Building trust in international alliances. *Journal of world business* 33(4): 417-437.
- Patzelt, H. & Shepherd, D.A. (2008). The decision to persist with underperforming alliances: The role of trust and control. *Journal of Management Studies* 45(7): 1217-1243.
- Pisano, G.P. (1989). Using equity participation to support exchange: Evidence from the biotechnology industry. *Journal of Law, Economics, and Organization* 5(1): 109-126.
- Poppo, L. & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic management journal* 23(8): 707-725.

- Reuer, J.J. & Arino, A. (2007). Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity. *Strategic Management Journal* 28(3): 313-330.
- Ring, P.S. (1996). Fragile and resilient trust and their roles in economic exchange. *Business and Society* 35(2): 148-175.
- Ring, P.S. & Van de Ven, A.H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal* 13(7): 483-498.
- Rousseau, D.M., Sitkin, Burt, R.S. & Camerer, C. (1998). Introduction to special topic forum: Not so different after all: A cross discipline view of trust. *The academy of management review* 23(3): 393-404.
- Sabel, C.F. (1993). Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy. *Human Relations* 46(9): 1133-1170.
- Schreiner, M., Kale, P. & Corsten, D. (2009). What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? *Strategic management journal* 30(1): 1395-1419.
- Spekman, R.E., Forbes, T.M., Isabella, L.A. & MacAvoy, T.C. (1998) Alliance management: A view from the past and look to the future. *Journal of Management Studies* 35(6): 747-768.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal* 17(1): 27-43.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies*, New York: The Free Press.
- Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*. 8(1): 141-159.